



**FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FATECS**

**CURSO: ADMINISTRAÇÃO**

**LINHA DE PESQUISA: GESTÃO DE EMPRESAS FAMILIARES**

**ROBERSON MENDES DE CARVALHO**

**Ra: 2095064-8**

**EMPRESAS FAMILIARES E AS BARREIRAS PERANTE O CRESCIMENTO  
EMPRESARIAL**

**Brasília**

**2015**

ROBERSON MENDES DE CARVALHO

EMPRESAS FAMILIARES E AS BARREIRAS PERANTE O CRESCIMENTO  
EMPRESARIAL

Trabalho de Curso (TC) apresentado  
como um dos requisitos para a conclusão  
do curso Administração de Empresas do  
UniCEUB – Centro Universitário de  
Brasília.

Orientador(a): Msc. Tatiane Regina Petrillo  
Pires de Araujo

Brasília

2015

ROBERSON MENDES DE CARVALHO

EMPRESAS FAMILIARES E AS BARREIRAS PERANTE O CRESCIMENTO  
EMPRESARIAL

Trabalho de Curso (TC) apresentado  
como um dos requisitos para a conclusão  
do curso Administração de Empresas do  
UniCEUB – Centro Universitário de  
Brasília.

Orientador(a): Msc. Tatiane Regina  
Petrillo Pires de Araujo

Brasília, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 20\_\_

**Banca Examinadora**

---

Prof(a): Msc. Tatiane Regina Petrillo Pires de Araujo  
Orientador(a)

---

Prof(a):  
Examinador(a)

---

Prof(a):  
Examinador(a)

# EMPRESAS FAMILIARES E AS BARREIRAS PERANTE O CRESCIMENTO EMPRESARIAL

Roberson Mendes de Carvalho<sup>1</sup>

## RESUMO

O atual cenário da política brasileira gera insegurança em todos os setores, inclusive o econômico que se vê diretamente prejudicado neste sentido. Para os empresários brasileiros é um desafio constante. A presente pesquisa teve como objetivo principal o de analisar os elementos que prejudicam o crescimento das empresas familiares no mercado de Brasília. A primeira parte da pesquisa foi construída por meio de uma revisão bibliográfica junto a autores como Lodi (1989), Bernhoeft (1999), Almeida (2010) e da Empresa de Consultoria Pricewaterhouse Coopers (2011) entre outros. Finalizada a construção do referencial teórico, foi realizado um estudo de caso utilizando a entrevista como instrumento de coleta de dados e assim cotejar teoria e realidade. Entre os resultados obtidos, verificou-se que o referencial teórico foi compatível com a realidade da administração de um negócio familiar, e da importância de argumentos como, por exemplo, do compartilhamento de responsabilidades administrativas entre os sócios, da existência de um planejamento de curto prazo que visa a manutenção do negócio, da delegação de poderes para agilização dos processos de produção, do treinamento continuado dos funcionários e de uma política de contratação que valoriza o capital humano da empresa na qual inexistente o nepotismo. Sobre os próximos passos nesta linha de pesquisa, merece maior atenção as questões relacionadas com a influência da cultura familiar no processo de constituição de empresas, das dificuldades existentes para definir cargos e responsabilidades, da criação de políticas de valorização do capital humano, da impossibilidade de estabelecer uma estrutura de cargos e salários, da carência de investimentos para a aquisição de ferramentas de trabalho e dos impedimentos para o treinamento dos funcionários.

Palavras-chave: Empresa familiar; Capital Humano; Responsabilidade administrativa.

---

<sup>1</sup>Graduando do curso de Administração do UniCEUB.

## Sumário

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>05</b>
<b>2. EMPRESA FAMILIAR .....</b>	<b>07</b>
<b>2.1 EMPRESAS FAMILIARES NO BRASIL .....</b>	<b>12</b>
<b>2.2 O CRESCIMENTO DAS EMPRESAS FAMILIARES NO BRASIL .....</b>	<b>12</b>
<b>3. METODOLOGIA .....</b>	<b>17</b>
<b>3.1 UNIDADE DE CASO .....</b>	<b>18</b>
<b>3.2 PARTICIPANTES DA PESQUISA .....</b>	<b>18</b>
<b>3.3 TÉCNICA DE PESQUISA DE DADOS .....</b>	<b>19</b>
<b>3.4 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS .....</b>	<b>19</b>
<b>3.5 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE .....</b>	<b>20</b>
<b>4. DISCUSSÃO .....</b>	<b>21</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>27</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>29</b>

# 1 INTRODUÇÃO

O atual cenário da política brasileira gera insegurança em todos os setores, e o econômico também se vê diretamente prejudicado neste sentido. Para os empresários brasileiros, sobreviver neste cenário é um desafio constante. E o desafio não se restringe ao aspecto econômico, inclui-se o humano. Os avanços tecnológicos também exercem muitas influências no desenvolvimento das empresas, seja para adquirir novos equipamentos ou para mantê-los. O mesmo pode ser dito sobre os critérios de contratação de profissionais capacitados e experientes, e das ações necessárias para desenvolver suas capacidades e remunerá-los de modo tal que continuem motivados e produtivos. Surge assim um questionamento que direciona o trabalho de pesquisa: “Quais são os principais elementos que impedem o crescimento das empresas familiares no mercado de Brasília?”

O objetivo principal da pesquisa foi o de identificar os elementos que dificultam o crescimento comercial das empresas familiares no mercado de Brasília. Para atingir este propósito, foram definidos alguns objetivos específicos para orientar a investigação, como: Especificar as razões que induzem aos líderes e gestores de uma empresa familiar a não efetuar as mudanças administrativas e operacionais necessárias para o seu crescimento; Apresentar os preceitos teóricos que definem a uma empresa como familiar; Analisar como a liderança da empresa familiar percebe as mudanças causadas pela introdução de novas práticas e conhecimentos; e Averiguar os motivos que causam o distanciamento entre os objetivos da empresa familiar e os objetivos individuais dos seus administradores.

Para tanto foi realizada uma revisão bibliográfica junto aos principais teóricos que abordam o tema, tais como: Lodi (1989), Bernhoeft (1999), Almeida (2010) e da Empresa de Consultoria Pricewaterhouse Coopers (2011) entre outros. Estes teóricos publicaram sobre a constituição e as formas de administrar uma empresa familiar, de suas possibilidades de crescimento sob uma administração profissional, separada dos objetivos particulares e familiares daqueles que a administram.

O tema é importante porque é preciso encontrar soluções objetivas que possibilitem a sobrevivência das empresas familiares e seu crescimento, já que esse tipo de empresa é um dos pilares da economia brasileira nas áreas de produção e de serviços pela criação de um grande número de postos de trabalho.

Com relação às justificativas para a realização do estudo, sob o ponto de vista acadêmico, é positivo porque possibilita o conhecimento da estrutura organizacional da empresa, de suas características e de sua visão de mercado. Para o pesquisador permite uma análise comparativa entre a teoria consultada e a realidade dos negócios desse tipo de empresa, e conseqüentemente, validar as informações disponíveis na literatura. Assim, oferecem aos administradores de empresas de micro e pequeno porte uma possibilidade de conhecer melhor as estruturas que as caracterizam e os desafios em comum que devem ser enfrentados para garantir a continuidade dos negócios.

## 2 EMPRESA FAMILIAR

O conjunto de questões relacionadas com a natureza das empresas familiares e das particularidades da sua estrutura de funcionamento originou uma série de estudos e pesquisas cujos resultados foram amplamente difundidos no Brasil.

Lodi (1989) considera que a empresa pode ser rotulada como “familiar” quando a sucessão de seus membros diretivos está vinculada diretamente à hereditariedade, ou seja, o reconhecimento institucional da empresa está firmemente associado à pessoa do fundador ou ao sobrenome de sua família. A ideia de empresa familiar se estabelece, efetivamente, quando ocorre a sucessão do fundador da empresa, e sendo assim, o fundador tem que ter bem definido o que deverá ocorrer neste momento e estabelecer os processos para facilitar tal escolha e acesso.

Para Gonçalves (2000), as características que definem uma empresa como familiar são: A empresa pertence a uma família; a família possui a maioria de suas ações ou a controla economicamente; a família administra a empresa e é responsável por definir seus objetivos, diretrizes e altas políticas; a família, além de administrar a empresa, tem um ou mais membros em postos hierárquicos mais elevados.

Segundo a empresa de consultoria Pricewaterhouse Coopers do Brasil (2011a), as empresas familiares se caracterizam por: A empresa está sob a administração ou controle da pessoa que a iniciou, que a comprou ou de pessoas que fazem parte de sua família; Pelo menos uma pessoa que faz parte da família figura entre os responsáveis pela gestão dos negócios; e Se a companhia é de capital aberto, o dono da empresa a controla por ter maioria acionária e, pelo menos, uma pessoa da família faz parte do Conselho de Administração.

Verifica-se, então, que é da natureza das empresas familiares haver uma confusão quanto à origem do poder e de propriedade. Ao falar sobre empresas de capital familiar deve-se entender que o 100% do capital que constitui a empresa é originário de um núcleo familiar. Isso não significa a inexistência de uma ordem hierárquica em sua estrutura e tampouco que ali não existam preocupações com as questões de logística, controle e de geração de informação. O detalhe importante é



que os profissionais que ocupam posições-chave na empresa, por uma questão de confiança do proprietário ou daquele que a administra, são membros da família, o que deixa em segundo plano outros especialistas que poderiam ser melhor capacitados para exercer tais responsabilidades.

A empresa familiar está inserida num ambiente de negócio único. A maior parte da riqueza da família está investida na empresa com a perspectiva de longo-prazo e, na maioria delas, seus membros detêm posições-chaves na gestão. Também devemos considerar o forte vínculo emocional dos fundadores e de seus familiares com o negócio, que muitas vezes são extensões da vida das famílias. Há um desejo muito forte de perpetuar o negócio transmitindo uma herança de geração a geração. Isso coloca as empresas familiares em uma posição única. Os *stakeholders* das empresas familiares têm horizontes de longo-prazo, sendo muitas vezes mais fácil tomar decisões rápidas se difíceis, sem ter a pressão de apresentar resultados de curto prazo. Qualquer empresa de capital aberto é pressionada por resultados trimestrais. (PWC, 2011a, p.10)

É possível admitir que o termo empresa familiar se encontre em um processo dialético entre os ideários de significado de família e empresa. Isso fica evidenciado pela condição humana de cada indivíduo, que se desenvolve dentro de uma conjuntura histórica e social já existente ou estruturada, a qual a identidade da empresa fica pontualmente associada. Infere-se que devido à cultura da família, e também pela sua forma de comportamento, a empresa familiar manterá uma linha de conduta comum com os valores familiares compartilhados entre todos os parentes.

Gonçalves (2000, p.7) relata uma série de pontos negativos que estão relacionados com a ideia das empresas familiares, principalmente quando seu principal gestor não é devidamente capacitado: a) organização da empresa de forma confusa, informal e incompleta; b) a competência profissional fica em segundo plano para o quesito confiança pessoal, fato que dificulta a contratação de técnicos e especialistas de qualidade; c) o nepotismo se apresenta como causa limitadora principal do profissionalismo; d) o planejamento empresarial fica impossibilitado pela busca de resultados imediatos e/ou curto prazo.

De acordo com a PWC (2011a), outro motivo que não pode ser deixado de lado é o financeiro, da capacidade da empresa financiar seus ativos e negócios. Em empresas de capital fechado, como é o caso da maioria das empresas familiares, é difícil encontrar os recursos financeiros necessários para dar continuidade aos processos já existentes e custear os novos. As empresas familiares, assim,

encontram-se numa posição sensível, muitas vezes de ter a escolha forçada entre abrir seu capital ou fechar as suas portas.

O tradicional modelo de empresa familiar vem sofrendo forte pressão em seu ambiente de negócio: o processo de globalização (que faz surgir gigantes internacionais com enormes ganhos de escala), o aparecimento de novos players internacionais (principalmente dos países emergentes que tem como característica o baixo custo), as crises internacionais (que provocam reflexos no câmbio e nos preços das commodities) e a constante necessidade de inovar, trazem um risco para a sobrevivência das empresas familiares. [...] A necessidade de capital para consolidar a indústria ou iniciar um processo de internacionalização faz com que as empresas busquem alternativas como os fundos de *private equity*, parceiros estratégicos, fusões e abertura de capital. (PWC, 2011a, p.15)

Verifica-se que as mudanças de mercado causaram grande impacto no modelo de empresa familiar que está estabelecido há muitos anos, e que as mudanças na sua forma de administração, em especial da profissionalização do negócio, têm que ser bem-vindas, caso contrário as chances de longevidade serão poucas.

No tocante aos conflitos que surgem da administração diária, a PWC (2011a, p.19) apresenta dois cenários comuns, um no qual a família controla a totalidade da empresa, e outro, que controla a maioria das ações. Os acionistas, independente de fazerem parte ou não da família, nem sempre visualizam os objetivos da empresa da mesma forma que aqueles que a controlam. Os conflitos neste tipo de empresa normalmente estão permeados de “forte carga emocional”, e isto é um elemento que pode mostrar-se sumamente negativo para a sustentabilidade do negócio por transtornar o processo de tomadas de decisão.

Assim sendo, os momentos ideais para a resolução de conflitos são aqueles em que os relacionamentos entre as partes se mostram estáveis, ou pela criação de mecanismos que visem a atenção comum dos interesses das partes.

O acordo de acionistas ainda é a principal ferramenta adotada para a resolução de conflitos, mas, de acordo com os resultados da pesquisa, a constituição de família e a avaliação de desempenho vêm sendo adotadas por um número cada vez maior de empresas. (PWC, 2011a, p.19)

Fica perceptível que as identidades e identificações emocionais entre os familiares que fazem parte da administração da empresa permitam, por um lado, com que ela, empresa, seja conhecida e vinculada à família, mas por ser emocional, não é uma característica que se deseje associar com a racionalidade de processos.

Na medida em que os vínculos profissionais se estreitam, a tarefa da administração se dificulta devido elemento emotivo que está sempre trasladando de uma esfera hierárquica para outra. Se os conflitos não são prontamente resolvidos, os resultados posteriores poderão ser traumáticos.

Lodi (1989) comenta que um dos maiores problemas da empresa familiar é o momento da sucessão. Seu fundador ou administrador normalmente está motivado a permanecer na cabeceira do negócio até uma idade avançada, fato que causa diversos problemas para a continuação da empresa. Ao não abrir espaço para sucessão, ao frustrar a ascensão de novas lideranças e, por consequência, novas ideias, ou termina isolado ou percebe ameaçado o seu comando. Essas possibilidades tanto impedem a empresa de crescer como de inovar, e sem novas ideias, coloca-se em posição de risco para garantir a sua perpetuidade.

Observa-se, desta forma, como é importante para a empresa ter como líder e administrador principal um profissional dotado de capacidade física e mental, assim como de capacidade administrativa; de poder, ao mesmo tempo, conduzir os negócios da empresa e estabelecer um plano e/ou estratégia para selecionar e dar posse ao seu sucessor.

Lodi (1987) relata que este é um estágio crítico porque, em geral, nele florescem as “sementes para a destruição”, comumente de origem emocional e criados pelo administrador anterior. Elas, por um lado, dificultam a capacidade dos herdeiros e interessados em conduzir devidamente suas relações no melhor interesse da empresa e, por outro, em evitar um movimento circular nas fases de sucessão, como, por exemplo, do relacionamento difícil entre os herdeiros e da tendência de considerar a empresa como um ambiente limitado aos interesses familiares.

As sucessões e também as promoções, da substituição de pais por filhos, de irmão por irmão, primo por primo, ou qualquer outra combinação entre diferentes níveis de parentesco e, especialmente, da troca de uma pessoa de uma faixa etária por outra, causam tensões para os administradores da empresa.

A substituição em si de uma pessoa por outra se traduz numa mudança de individualidade na forma de posicionamento perante um problema ou situação. O fato de que a administração seja composta de pessoas da mesma família não

impede a existência de dissidências. Deve-se considerar nos momentos de mudança de que todos os envolvidos são da mesma família, portanto, necessitam buscar por soluções criativas que preservem tanto a relação entre os membros da mesma família como os interesses comerciais da empresa que lhes oferecem um posto de trabalho. (ANDRADE *et al*, 2003)

Lodi (1987) considera que o fundador da empresa deve ser a pessoa responsável por criar e manter uma ideologia conexa, sólida e harmônica tanto para o crescimento da empresa como para o momento de sua sucessão. Se tal ideologia não se provar consistente, seu sucessor poderá não ser capaz de dar continuidade ao trabalho já desenvolvido. Entre os problemas de gestão mais comuns decorrentes de uma ideologia incongruente estão: a fraca cultura empresarial, a imprecisão na definição de objetivos, a falta de lealdade entre os membros do grupo gestor e a motivação financeira. Entende-se, assim, que quando o líder anterior não cria cultura corporativa e não define as regras do momento da sucessão, abre-se a possibilidade de que a gestão de seu sucessor não atenda as expectativas dos outros membros do grupo gestor.

Nesse sentido, o fundador de uma empresa além de ter que saber como envelhecer, ocupando a posição principal da empresa, precisa também compreender como ocorrerá sua sucessão ao longo do tempo, de estabelecer, junto com seus familiares, as regras do jogo sucessório. Desta forma, então, a próxima geração terá facilitado o seu acesso para assumir cargos de direção.

Para a empresa familiar, será uma experiência sempre dolorida, implicando a intromissão de homens desconhecidos naquilo que foi sempre identificado como privativo familiar, algo como entregar a um policial os velhos álbuns de fotografias da família para que ele identifique pais e avós, revolvendo-se ossadas e histórias nem sempre edificantes. Finalmente, mas não o mais fácil para a família proprietária, serão redigidos os documentos que darão forma jurídica à associação, quando se definem pontos extremamente estratégicos, tais como: decisões que exigirão quórum qualificado; política de distribuição de lucros; composição dos órgãos de direção; e estabelecimento do “direito de preferência” e do “direito de saída”. Todos eles, e ainda mais outros que poderiam ser lembrados, implicam penosas renúncias a serem feitas pela família, que teria tido sempre o poder absoluto. (GONÇALVES, 2000, p.10)

Conclui-se, assim, que a empresa familiar é uma entidade fechada, na qual pessoas estranhas a parentela ou não são bem-vindas ou não são de confiança. Igualmente se vê limitada quanto à objetividade profissional na administração do negócio, da separação entre o que é da família e do comércio, e também da

ausência de documentos ou diretrizes que clarifiquem a estrutura da distribuição do poder de decisão e dos lucros e prejuízos. Entende-se, então, que a melhor forma de conhecer as qualidades e as imperfeições de uma empresa familiar é conhecer os valores e formas de comportamento da família que a controla e administra.

## **2.1 Empresas Familiares no Brasil**

As noções de família neste novo século XXI passaram por uma série de transformações complexas, especialmente culturais. O núcleo familiar sofreu mudanças drásticas, não sendo mais restrito ao patriarcado. Com o surgimento de novos papéis familiares, e da consequente distribuição de poder a ele relacionado, não é tarefa simples explicar quais são as características de família que possuem relação direta com as formas de constituir e administrar uma empresa classificada como “familiar”.

Segundo relato da PWC (2011b, p.9), ainda existe uma percepção deturpada sobre empresas familiares, e também do papel exercido por seus proprietários e acionistas, principalmente a da sua incapacidade de enxergar a empresa como negócio. Eles, que são os gestores da empresa, não conseguem desassociar personagem e função, uma vez que se percebem, ao mesmo tempo, como herdeiros, acionistas, gestores e proprietários. Sendo assim, mostram-se incapazes de deixar em segundo plano os seus interesses e motivações pessoais em prol do interesse maior, que é o de promover a expansão dos negócios.

## **2.2 O Crescimento das Empresas Familiares no Brasil**

Relata Andrade *et al* (2003, p.949) que no início do século XXI, as empresas familiares brasileiras eram responsáveis pela geração de 99% dos negócios a nível nacional e por dar emprego a 60% da força de trabalho do país. Percebia-se, então,

que o crescimento e fortalecimento econômico do Brasil eram gerados por esforços das empresas familiares nacionais de profissionalizarem sua gestão, aproveitando-se de suas principais características: agilidade e flexibilidade.

Por outro lado, a globalização se apresentava como uma ameaça para a sobrevivência deste tipo de empresa, uma vez que desde 1994, muitas empresas familiares faliram por não estarem preparadas para sobreviver em um ambiente de economia estável e forte. Não era fato comum no Brasil a existência de empresas familiares tradicionais, com mais de quatro gerações no comando dos negócios. (ANDRADE *et al*, 2003, p.950)

De acordo com documento emitido pelo SEBRAE (2011), no ano de 2010, no Distrito Federal havia um pouco mais de 87 mil micro e pequenas empresas, categoria na qual as empresas familiares comumente se inserem, em diferentes setores da economia, responsável então por 25% do PIB da capital. Esse tipo de empresa tem ampla contribuição na geração de empregos formais e na geração de rendas. As estatísticas demonstravam que 27% desse tipo de empresa não resistiam ao seu primeiro ano no mercado, 46% se retiravam do mercado em até três anos e 58% sucumbiam antes de cinco anos.

Dessa forma, as empresas familiares no Brasil atravessam um momento desafiante devido a este novo ciclo do capitalismo denominado globalização. As empresas familiares no Brasil se defrontam com alternativas que, na sua maioria, não são do interesse de administradores concentradores de poder financeiro e de decisão política. A necessidade de capitalização externa ao centro familiar é uma realidade que não se pode evitar. A conquista de parceiros por um lado, e a profissionalização dos administradores por outro, precisam ser conduzidas com inteligência e habilidade para que o empreendimento não tenha um final prematuro e também, para que não cause cisões no cerne da família proprietária do negócio.

De acordo com a PWC (2011a, p.11), o crescimento das empresas, em geral, depende de várias condições, em especial, de atrair e manter profissionais qualificados no seu quadro. No caso particular das empresas familiares, existe um desafio denominado “desafio de carreira”, ou seja, de encontrar uma pessoa que não faça parte da família e que seja capacitada, comunicativa e de confiança para exercer funções críticas de controle e remunerá-lo de acordo com o Mercado.

Esse planejamento estratégico passa por mudanças na estrutura de gestão. No mundo competitivo de hoje, em que uma companhia no Brasil precisa enfrentar o baixo custo de uma concorrente de um mercado emergente, a empresa familiar precisa pôr fim à prática de destinar os cargos da presidência e da diretoria apenas aos principais integrantes da família. Essa nova estrutura terá de considerar, por exemplo, a meritocracia e a produtividade. (PWC, 2011a, p.11)

A profissionalização da administração se mostra uma necessidade. Isto não se traduz numa indispensabilidade de que a empresa deva trocar um administrador da família por outro de fora. A empresa, assim como a família, precisa dar condições aos seus membros para que eles tenham acesso à educação formal e a cursos de especialização relacionados com suas funções ou interesses. O fato de um parente trabalhar na empresa da família não quer dizer que essa pessoa não seja profissional ou capaz. O mérito da pessoa é que a classifica como positiva aos interesses tanto da empresa como da família.

No que diz respeito a retenção de talentos, as empresas familiares dão ênfase aos desafios de carreira. Muitas vezes sem condições de competir com a remuneração oferecida por organizações de grande porte e com membros da família ocupando os cargos-chave, elas precisam privilegiar cada vez mais os desafios e estruturar muito bem o plano de carreira para não perder profissionais de alta performance. (PWC, 2011a, p.12)

De acordo com a PWC (2011a, p.13), outro instrumento de retenção de talentos é o incentivo financeiro. Este instrumento já está sendo utilizado pelas empresas familiares brasileiras na forma de bônus anuais que variam segundo a eficácia e tempo de permanência do profissional no seu quadro de funcionários.

Almeida (2010) relata em sua tese de mestrado, citando publicação de Casillas *et al* (2007), que entre os principais problemas das empresas familiares no Brasil estão: uma justaposição entre o que é família e o que é empresa; renovar o quadro de pessoal da organização; planejar com antecedência os processos sucessórios da propriedade e da gestão, combater a ineficiência dos instrumentos de governança da empresa, confrontar a crescente internacionalização e possivelmente a maior de todas, da gestão inadequada.

A questão do vínculo familiar no interior da empresa é responsável por uma justaposição de papéis, um acoplamento que pode causar a propagação de atitudes negativas, como do favoritismo e desconfiança entre membros da família assim como de resistência ao processo de profissionalização do negócio. Os problemas

normalmente afloram quando são tratados temas sensíveis como da hierarquia, cargo e remuneração. (BERNHOEFT, 1989)

Com relação à renovação do quadro de pessoal e da própria organização de forma continuada, Bernhoeft (1987) comenta que esta é dificultada tanto pelo estilo de administração dos seus líderes como pelo conflito de interesses pessoais com os interesses da empresa. Sem uma tendência desenvolvimentista e profissionalizante na empresa, a organização tende a tornar-se envelhecida e também centralizadora, atravancando tanto a renovação e profissionalização do pessoal para melhor a competitividade quanto da evolução dos instrumentos de controle necessários para confrontar e minimizar situações de risco.

Quanto ao tema específico da sucessão, a resistência do gestor de abrir mão do poder é tido como preocupante para o futuro da empresa. A falta de planejamento para a sucessão gera tensões entre os familiares, assim como com os acionistas minoritários que ficam receosos com o retorno de seus investimentos. Isto ainda fica agravado quando a empresa não está comprometida com os princípios de governança corporativa, fazendo que não existam fronteiras bem definidas quanto à divisão do patrimônio da empresa, do pagamento de dividendos para familiares e acionistas e das formas de pagamento de despesas particulares. (ALMEIDA, 2003)

A crescente internacionalização dos negócios por causa da globalização, faz com que as empresas familiares afrontem dificuldades para manter-se competitivas e lucrativas a longo prazo. A resistência em buscar por novas associações para captar novas fontes de recursos e incorporar novas tecnologias representa para a empresa uma série de atrasos nos investimentos e na renovação do portfólio de produtos. (GRZYBOVSKI, 2002)

Empresas familiares com liderança personalizada, e que não têm políticas oficiais definidas, normalmente não funcionam em consonância com o mercado em que atuam. Isso caracteriza uma forma de gestão incompatível com o propósito maior de qualquer empreendimento, isto é, de prever e sobreviver às crises, de prosperar e gerar lucro para seus investidores. (LODI, 1987)

Entende-se, por todos estes motivos, que as empresas familiares precisam ter estatutos, normas, regras e controles para manter separados os interesses pessoais



dos gestores daqueles da empresa, privilegiando preferencialmente aqueles da empresa.

De acordo com a teoria pesquisada, a profissionalização da administração pela presença de pessoal devidamente preparado em cada uma de suas funções e o planejamento são quesitos necessários para que uma empresa se oriente na direção do sucesso e assim supere os problemas relatados.

Nesse sentido, a presente pesquisa deseja compreender o fundamento dos processos de uma empresa familiar e comprovar se a teoria selecionada é capaz de ajudar na análise dos motivos que dificultam o seu crescimento e, por consequência, superá-los.

### 3 METODOLOGÍA

A classificação tipológica da pesquisa, segundo Vergara (2000), é de uma pesquisa exploratória com abordagem qualitativa. A pesquisa exploratória é aquela em que são poucos os conhecimentos científicos acumulados ou sistematizados sobre um assunto em particular, isto é, procura-se melhorar o conhecimento e a compreensão sobre o tema porque existe pouca bibliografia sobre os conhecimentos científicos específicos em questão. Sendo assim, apresenta as características de uma população ou fenômeno particular e permite definir variáveis e estabelecer correlações entre elas.

A abordagem qualitativa, segundo Gil (1999), permite aprofundar a investigação das questões relacionadas com o fenômeno pesquisado e de suas relações, valorizando o contato direto com a situação em estudo para compreender a individualidade da questão e seus múltiplos significados.

O trabalho realizado contou, inicialmente, com uma investigação do tipo bibliográfica e, num segundo momento, uma apuração exploratória e dedutiva por meio de um estudo de caso utilizando como instrumento uma série de entrevistas.

Segundo Lakatos e Marconi (1992) a pesquisa bibliográfica é uma fonte de coleta de dados secundária na qual se realiza a análise de livros, artigos científicos publicados, monografias, teses, entre outros, para reunir um referencial teórico.

De acordo com Gil (1999), a pesquisa exploratória é aquela que procura desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias por meio da formulação de problemas e/ou hipóteses capazes de serem pesquisadas. Esse tipo de pesquisa se caracteriza pela flexibilidade porque procura proporcionar uma visão geral sobre um fato em particular.

Quanto ao estudo de caso, Yin (2010) informa que este é uma estratégia de pesquisa que procura investigar um evento atual dentro do seu próprio cenário. Ele se particulariza pelo estudo profundo e completo de um ou poucos objetos, de modo tal para que deles se obtenha uma percepção plena e detalhada.

### **3.1 Unidade de Caso**

No total, somente uma empresa foi consultada. A empresa do ramo de restaurantes foi fundada em 2002 e está para cumprir 13 anos no mercado. O restaurante tem uma sólida reputação no seu ramo de atividade.

A constituição da empresa é limitada ou “LTDA” e os seus fundadores fazem parte da mesma família: a mãe é a sócia majoritária e um dos seus filhos, sócio minoritário. Eles não têm base teórica para a administração do negócio, somente experiência no comércio. Outro irmão do sócio minoritário é formado em Administração e presta consultoria em momentos pontuais.

O nome da razão social e de fantasia são iguais. O empreendimento original começou com o pai do sócio minoritário entrevistado, em 1997, quem realizou os investimentos iniciais do restaurante e também orientou sua esposa e filho. O sócio minoritário considera o negócio do restaurante como pequena empresa porque eles ainda não conseguiram expandi-lo.

### **3.2 Participantes da Pesquisa**

Participaram da pesquisa o sócio minoritário do restaurante e um funcionário, no caso, a cozinheira-chefe. Os dois entrevistados estão na faixa etária entre 31 e 35 anos. O sócio minoritário, que é responsável por parte do trabalho administrativo, não tem título superior na área da administração, mas possui na área de farmácia.

A funcionária entrevistada é a responsável pela cozinha. Ela comentou que já fez cursos de capacitação antes de começar a trabalhar na empresa, mas não detalhou quais, onde e quando. Com relação ao tempo de contratada, relatou que faz 11 anos que trabalha no restaurante. Consultada se era parente dos proprietários do estabelecimento, informou que não possui vínculos familiares com os donos da empresa.

### **3.3 Técnica de Pesquisa de Dados**

A técnica utilizada para a pesquisa de dados foi o da entrevista. Gil (1999) relata que esta técnica de coleta de dados é frequentemente utilizada nas pesquisas sociais e bastante adequada para captar o conhecimento, a crença, os desejos, esperanças e razões de cada resposta. Entre suas principais vantagens estão a maior abrangência, eficiência na obtenção dos dados, classificação e quantificação, além da flexibilidade. Entre suas principais desvantagem estão a falta de motivação e de compreensão do entrevistado, a apresentação de respostas falsas, a incapacidade ou inabilidade de responder às perguntas e a influência do entrevistador no entrevistado. Quanto a superação de desvantagens, estabelece que o pesquisador terá que ser cuidadoso no planejamento da abordagem ao entrevistado, de auxiliá-lo, e por consequência, evitar possíveis problemas que prejudiquem a qualidade da coleta de dados.

Quanto ao critério de exclusão, ele foi simples: aqueles que se negaram a participar de forma voluntária.

### **3.4 Procedimento de Coleta de Dados**

As perguntas que fizeram parte das entrevistas foram preparadas com antecedência. Esse tipo de entrevista é classificado como estruturada.

As entrevistas estruturadas, segundo Lakatos e Marconi (1992) são aquelas nas quais as questões e a ordem em que elas comparecem são exatamente as mesmas para todos os respondentes. Desta forma será possível compará-las e verificar as causas das diferentes respostas. Esse tipo de organização é recomendada para a realização de um grande número de entrevistas e também para tabular as respostas.

### 3.5 Procedimentos de Análise

A natureza da análise de dados foi qualitativa, por meio da técnica de triangulação. Segundo Yin (2010), combina as fases da coleta e da análise de dados de forma tal que ocorre uma retroalimentação entre elas que não permite que sejam referenciadas de forma separada. Esta técnica permite ter mais de uma fonte de informação sobre o fato investigado, possibilitando a comparação e validação dos dados coletados.

Gil (1999) relata que o principal objetivo da análise é de organizar e sintetizar os dados coletados pelo pesquisador e ajudá-lo a encontrar as respostas para a pergunta que norteou seu trabalho. O investigador, ao compreender com detalhe a algumas das unidades de um determinado universo, pode compreender melhor sobre a generalidade do objeto estudado e assim estipular os fundamentos para uma investigação subsequente, mais sistemática e rigorosa.

Com relação ao tratamento dos dados coletados, Vergara (2000) explica que nesta fase o pesquisador informa sobre as técnicas utilizadas para tratar os dados de modo a atingir os objetivos de sua investigação. É por meio do tratamento dos dados que o investigador demonstra as relações entre seus objetivos e da forma de alcançá-lo.

A última parte dos procedimentos de análise foi o da classificação e interpretação dos dados coletados. Gil (1999) relata que a análise e a interpretação estão de tal forma relacionada que é difícil desassociá-las. Nas pesquisas sociais a interpretação dos dados é o estabelecimento de relações entre o referencial teórico selecionado e os dados empiricamente recolhidos. Para que os resultados da pesquisa sejam considerados reais e relevantes, faz-se necessária uma combinação equilibrada do que foi selecionado por meio do referencial teórico e demonstração dos dados empiricamente reunidos.

## 4 DISCUSSÃO

Com o intuito de planificar o conteúdo das entrevistas, foram estabelecidas seis categorias de perguntas para confrontar a teoria com a prática diária de processos do restaurante que serviu de amostra para esta pesquisa: da constituição da empresa familiar, concentração do poder de decisão, separação entre patrimônio da família e patrimônio do negócio familiar, do planejamento de curto, médio e longo prazo, das políticas de contratação e treinamento e idealização dos processos sucessórios.

A primeira categoria tratou dos aspectos da constituição da empresa familiar, e ficou centrada na entrevista com o sócio minoritário da empresa. A rotina diária do sócio minoritário na administração começa com sua ida ao supermercado para a compra dos produtos para a produção do dia, enquanto que os funcionários vão agilizando os processos da preparação dos alimentos. Ao chegar ao local, deixa os alimentos e passa a fazer as atividades administrativas de pagamento. Na hora do atendimento, ajuda naquilo que for necessário. A mãe é a pessoa encarregada do pessoal, da contratação e dos pagamentos.

Verificou-se que a pequena empresa do ramo de restaurantes apresenta as características vistas na teoria de constituição familiar de Lodi (1989) e Gonçalves (2000), ou seja, capital inicial próprio e estrutura administrativa enxuta. A parte administrativa da contratação e pagamento do pessoal está sob responsabilidade da sócia majoritária, enquanto que o sócio minoritário cuida das compras e dos pagamentos externos. Estas características confirmam a literatura consultada de Andrade et al (2003), Lodi (1989) e de Gonçalves (2000), que relatam que as micro e pequenas empresas não apresentam uma forma de gestão administrativa muito especializada e que existe uma grande concentração de poder na mão do sócio majoritário, mas diferentemente da teoria, foi observado que cada um dos sócios tem suas agendas e responsabilidades próprias na administração diária do restaurante.

Com relação ao tempo de presença no mercado, de mais de 10 anos, posiciona a empresa no grupo das exceções, já que a literatura informa que poucas são as micro e pequenas empresas que sobrevivem por tanto tempo, como pode ser observado em Gonçalves (2000), Andrade *et al* (2003) e SEBRAE (2011).

A segunda categoria, da concentração do poder de decisão, procurou verificar de quem é palavra final na definição de estratégias que visam consolidar e ampliar o negócio do restaurante. Da entrevista com o sócio minoritário, coletou-se a informação de que o poder de decisão final sobre tais estratégias é da sócia majoritária, assim como do momento ideal para realizar investimentos de infraestrutura e da melhoria das instalações para uma melhor atenção aos clientes. Quanto às decisões do dia a dia, das entrevistas com o sócio minoritário e com a funcionária que é a cozinheira-chefe, existe uma hierarquia que é obedecida: sócia majoritária, sócio minoritário e quando da indisponibilidade dos sócios, um familiar filho da sócia majoritária e irmão do sócio minoritário que não participa do controle acionário da empresa.

Na percepção da funcionária, há liberdade de propor mudanças nos processos, mas não considera haver necessidade no momento, uma vez que os processos atualmente implementados funcionam de um modo considerado satisfatório, isto é, a dona do restaurante compra os ingredientes e a cozinheira-chefe faz o cardápio de acordo com os ingredientes que estão a sua disposição. Se pudesse gostaria de variar mais o cardápio, porém, é consciente de que num restaurante de comida a quilo a questão do preço, e por consequência, da variedade de cardápio, se transforma num problema logístico (compra de ingredientes, verificar a forma mais eficiente/eficaz de preparar minimizando perdas, preço final fixo). Neste quesito os sócios afirmaram que os funcionários têm certo grau de flexibilidade para exercer suas funções com vista na melhoria de desempenho e qualidade de serviço.

Com relação às possibilidades de expansão do negócio, o principal obstáculo para a implementação de melhorias é espacial, da falta de espaço físico. Com relação a uma mudança imperativa ainda não realizada, o sócio minoritário afirmou que gostaria de contar com um maior espaço físico para expansão do negócio. Todo o espaço físico a disposição já foi ocupado. Qualquer mudança física radical é obstaculizada pelas normas do condomínio. Outra limitação, como ressaltada na entrevista, é a indisponibilidade de um bom administrador externo à família, ou seja, uma pessoa de confiança para exercer tal função.

Ao longo dos 13 anos de existência, algumas pessoas da família já trabalharam no negócio, mas aqueles que não fazem parte da parentela funcionam

melhor. Atualmente na empresa preza-se pelo profissionalismo e experiência. A empresa faz o treinamento dos novos funcionários. Quanto à delegação de poderes, a cozinheira-chefe tem certo grau de autonomia, mas são os donos quem tomam as decisões mais importantes. Quanto à substituição de funcionários, a empresa busca pontualmente outra pessoa com a mesma experiência na função. Cada funcionário já tem sua rotina diária pré-estabelecida. Na eventualidade de um funcionário faltante, os outros cobrem a falta. Um dos proprietários sempre está no negócio, assim sendo, não delegam poderes, exceto extraordinariamente por motivo de ausência, quando o irmão do sócio minoritário os substitui.

A funcionária consultada relata que a empresa lhe oferece uma estrutura de cargos e salários, e que as pessoas que ingressam na empresa têm oportunidades de crescimento profissional e salarial, corroborando os dados acima. No entanto, no quesito capacitação, relatou que a empresa nunca fez investimentos para capacitá-la, mas que ela tampouco sente falta de capacitação externa formal. Os cursos profissionalizantes que realizou foram feitos antes de ir trabalhar na empresa.

Sobre a delegação de poderes para a supervisão dos processos no interior do negócio do restaurante, da entrevista com a funcionária que é a cozinheira-chefe, verificou-se que a sócia majoritária lhe delegou poderes como pessoa responsável pela coordenação na produção dos alimentos.

Com relação à hierarquização da estrutura de comando e da delegação de poderes, verificou-se que o restaurante apresenta características presentes na literatura de Gonçalves (2000) e da PricewaterhouseCoopers (2011), que devido ao porte do negócio, o controle administrativo frequentemente está na mão dos seus proprietários, seja diretamente, ou pela participação no grupo que toma as decisões. No que se refere à delegação de poderes, Lodi (1989) e Bernhoeft (1999) comentam que este passo é uma necessidade para a profissionalização do negócio.

A terceira categoria, da separação entre patrimônio da família e patrimônio do negócio familiar, foi verificada na entrevista com o sócio minoritário. Recolheu-se a informação que os proprietários do restaurante manejam os lucros do negócio como ativos da empresa e não da família. Isto também se reflete na política de contratação de funcionários que, conforme foi salientado pelo entrevistado, não existe uma preferência na contratação de parentes em detrimento de terceiros, pelo menos para as funções operacionais, uma vez que no histórico de suas experiências os sócios



constatarem que a pessoa que não faz parte da família funciona melhor que o parente.

No aspecto de contratação de familiares, a teoria de Gonçalves (2000) e da PricewaterhouseCoopers (2011) relata, que em geral, há uma preferência dos gestores de empresas familiares de contratar parentes, basicamente por causa da confiança e no que tange aos ativos do negócio, normalmente não existe tal separação entre o que é da empresa e o que é dos sócios. Neste caso, verificou-se que a realidade histórica da empresa fez com que essas distorções fossem superadas. O posicionamento dos sócios quanto à condução dos negócios, fora a concentração de poder de decisão nas mãos do sócio majoritário, já superou essas deformações características de empresas familiares.

A quarta categoria, do planejamento de curto, médio e longo prazo, foi verificada na entrevista com o sócio minoritário que o planejamento da condução do negócio é realizado pela sócia majoritária e está voltada ao curto prazo, não existindo planos de médio e de longo prazo. O comentário mais importante foi que a situação financeira da empresa é boa, que o negócio está se desenvolvendo a contento e que o objetivo principal do negócio neste momento é o de continuar no mercado, de sobreviver. Com relação à expansão dos negócios, foi dito pelo sócio minoritário que esta é dificultada tanto pela inexistência de um familiar capacitado que deseje assumir este desafio e materialmente, pelo espaço físico a disposição para o restaurante e também por falta de pessoas de confiança, ou seja, da família, para abrir novos negócios no mesmo ramo.

Neste sentido, na entrevista com a funcionária que é a responsável pela cozinha, ela percebe que o negócio se desenvolve bem, e sobre a possibilidade de ampliação do negócio, ela observa que existe demanda e clientela fidelizada, mas a questão do espaço físico é o principal limitante. Observa-se que a questão da predominância de membros familiares na alta administração e objetivos prioritários são de curto prazo está comentado na literatura de Gonçalves (2000) e da PricewaterhouseCoopers (2011).

Conforme observado anteriormente, existe a dependência por administradores da família devido às responsabilidades envolvidas na condução dos negócios. As estratégias em vigor se mostram efetivas, uma vez que o negócio demonstra ser sólido, da empresa estar com saúde financeira e pela existência de

uma demanda por serviços maior do que a capacidade do restaurante de satisfazê-la, mas mesmo assim foi notada a existência de uma clientela leal. Pode-se igualmente observar que a planificação é competente principalmente pelo histórico empírico da família no ramo de serviços, porém isto não tira os méritos das vantagens que podem ser obtidas por meio da capacitação formal na área da Administração.

Sobre a quinta categoria, das políticas de contratação e treinamento, foi possível captar informações úteis tanto da entrevista com o sócio minoritário como daquela com a funcionária. Em ambos os casos, ficou claro que a empresa possui uma política coerente de contratação e treinamento. A política de contratação, conforme já foi referenciado, não privilegia as pessoas da família, uma vez que as experiências prévias demonstraram que em geral, os que não fazem parte da parentela apresentam melhor desempenho por não confundir empresa com família. Esta constatação descaracteriza a existência de nepotismo entre os administradores, pelo menos nos níveis hierárquicos inferiores ao da administração, e neste sentido se mostra contrária as características de empresas familiares presente no referencial teórico, como no texto da PricewaterhouseCoopers (2011).

A funcionária, como possui 13 anos de serviços prestados para a empresa, corrobora tal afirmação de inexistência de nepotismo, relatando que o processo de seleção privilegia cargo/função vacante e a existência de candidato interno com experiência específica. Não se pode esquecer e é preciso ressaltar que um dos motivos que limita o crescimento da empresa é o da indisponibilidade de um familiar direto interessado em participar diretamente do negócio, o que não deixa de ser um posicionamento nepotista.

Com relação à capacitação de pessoal, o sócio minoritário relata existir a preferência pelo treinamento dentro da empresa, do aprender fazendo. A funcionária, embora não tenha feito nenhum curso de capacitação depois de fazer parte do quadro de funcionários porque em sua opinião não se fez necessário, relata que são dadas oportunidades aos funcionários da empresa de ampliarem seus conhecimentos por meio de treinamentos internos, principalmente para solucionar os inconvenientes resultantes da ausência de funcionários por motivos de força maior. Assim, é interessante tanto para os administradores quanto para o pessoal técnico que todos os funcionários sejam capazes de realizar mais de um tipo de trabalho.

Estas características confirmam o referencial teórico, em particular, de Bernhoeft (1999), de que nenhum funcionário numa micro ou pequena empresa deveria ser um especialista, mas um generalista capaz de realizar mais de um tipo de trabalho, e também de que a questão do custo é um dos principais limitadores de capacitações fora da empresa.

Ficou perceptível que a empresa possui uma política de capacitação permanente, a qual é preferencialmente, da capacitação interna. Isto confirma a tese da necessidade de profissionalização, e por outro, da necessidade da implementação dos conceitos treinados no dia a dia empresarial.

Com relação a sexta e última categoria, do processo sucessório, foi possível recolher informações da entrevista com o sócio minoritário. Segundo o que foi relatado, a sucessão somente ocorrerá quando a sócia majoritária decidir retirar-se do negócio ou mostrar-se impedida de continuar a administrá-lo. A expectativa da família é que neste momento de decisão de não continuar à frente do negócio é que o sócio minoritário assuma as responsabilidades na condução dos negócios, mas não foi percebido durante o processo da entrevista da existência de um planejamento formal para tal sucessão. Outra possibilidade levantada foi a da venda do restaurante. O referencial teórico de Lodi (1987), de Andrade et al (2003) e de Almeida (2010) relata que muitas empresas familiares passam por dificuldades quando da necessidade de uma sucessão não planejada. Embora o sócio minoritário tenha dito que existe expectativa, não existe certeza quanto ao rumo que a empresa seguirá, da nomeação do sócio minoritário como administrador responsável ou da venda do negócio. Para o sócio minoritário, a possibilidade de a família desistir do negócio é pequena, para não dizer impensável, depois de todos os esforços realizados para melhorá-lo. Portanto, a realidade se mostra mais próxima do referencial teórico do que em sua oposição.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa foi realizada em uma empresa familiar de pequeno porte, um restaurante que vende comida a quilo, administrado por seus proprietários originais, visando responder a pergunta que orientou o trabalho, ou seja, da identificação das causas que dificultam o crescimento administrativo e comercial de empresas familiares no mercado de Brasília. Pode-se dizer que a resposta é positiva, uma vez que foram encontrados vários elementos recomendados no referencial teórico selecionado para promover o crescimento das empresas e, por consequência, diminuir o risco de falência. Entre eles podemos ressaltar o compartilhamento de responsabilidades administrativas entre os sócios, da existência de um planejamento de curto prazo que visa a manutenção do negócio, da delegação de poderes para agilização dos processos de produção, da primazia dos objetivos empresariais sobre os objetivos pessoais, do treinamento continuado dos funcionários e de uma política de contratação que valoriza o capital humano da empresa na qual inexistente o nepotismo, ou seja, que não se privilegia o laço familiar em detrimento ao profissionalismo.

O setor de alimentação apresenta um cenário para os recursos humanos diferente àqueles normalmente apresentados nos referenciais teóricos, no qual a experiência prática ou o saber fazer, como comentado pelos entrevistados, tem um peso maior do que o da teoria nos processos do dia a dia, administrativos e operacionais. Os proprietários do estabelecimento estão comprometidos com a continuidade do seu negócio e concordaram em participar da pesquisa e também de autorizar que a cozinheira-chefe do restaurante fosse entrevistada.

Esta colaboração permitiu verificar que as principais dificuldades encontradas durante a pesquisa ficaram centradas na preparação dos questionários que orientaram a coleta de dados por meio de entrevista. Durante tal construção, foi necessário um cuidado especial na construção das perguntas de modo a poder agrupá-los de acordo com um tema específico e também interpretá-los de uma forma simples.

Com relação às limitações da pesquisa realizada, a fundamental foi a de não poder aprofundar a pesquisa de determinadas características de empresa familiar,

em particular o da racionalidade da tomada de decisão, o da contratação de gestores de negócios e construção da sua cultura administrativa.

Sobre os próximos passos nesta linha de pesquisa, merece maior atenção as questões relacionadas com a cultura familiar na constituição e na administração de empresas, do estabelecimento de procedimentos padronizados para identificar papéis e definir níveis de poder de tomada de decisão e respectivas responsabilidades, das políticas de valorização do capital humano quando da impossibilidade de estabelecer uma estrutura de cargos e salários e de realizar investimentos na aquisição de ferramentas de trabalho e capacitação.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Alysson Pierre Pires de. **Profissionalização em empresas familiares: Os desafios da implementação de mecanismos de Governança Corporativa numa empresa do Setor de transportes.** Dissertação de Mestrado na Universidade FUMEC/FACE – Belo Horizonte, Minas Gerais, 2010. Disponível em <<[www.fumec.br/servicos](http://www.fumec.br/servicos)>>. Acesso em 20.mar.2015.

ANDRADE, Daniela Meirelles; REZENDE, Cristiane Ferreira e REZENDE, Daniel Carvalho de. **Gestão e sucessão em empresas familiares:** In: EGEPE – Encontro de estudos sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas. 3., 2003, Brasília. Anais.Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003, p. 949-961. Disponível em <<[www.anegepe.org.br](http://www.anegepe.org.br)>>. Acesso em 20.mar.2015.

BERNHOEFT, R. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida.** São Paulo: Nobel, 1989.

\_\_\_\_\_. **Desafios e oportunidades das sociedades familiares** In: MARTINS, I. G.S.; MENEZES, P. L. e BERNHOEFT, R. Empresas familiares brasileira: perfil e perspectivas. São Paulo: Negócios Editora, 1999.

CEZARINO, L. O.; CAMPOMAR, M.C.. Micro e pequenas empresas: características estruturais e gerenciais. **Revista HISPECI & LEMA**, v. 9, p. 10-12, 2006. Disponível em <<[www.unifafibe.com.br/revistasonline/](http://www.unifafibe.com.br/revistasonline/)>>. Acesso em 20.mar.2015.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GONÇALVES, J. Sérgio R.C. As empresas familiares no Brasil. **Revista de Administração de Empresas.** São Paulo v. 7. n. 1. p. 7-12. Jan./Mar. 2000. Disponível em <<[www.scielo.br/pdf/rae/v40n1/v40n1a12](http://www.scielo.br/pdf/rae/v40n1/v40n1a12)>>. Acesso em 20.mar.2015.

GRZYBOVSKI, D. **O redimensionamento das empresas familiares de Passo Fundo diante da complexidade do mercado global: algumas considerações.** In: GRZYBOVSKI, D. e TEDESCO, J. C. (Orgs). Empresa familiar: tendências e racionalidades em conflitos. 3ª ed.Passo Fundo: UPF, 2002.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia do trabalho científico.** 4.ed. São Paulo: Atlas, 1992.

LODI, João Bosco. **Sucessão e conflito na empresa familiar.** São Paulo: Pioneira, 1987.

\_\_\_\_\_. **O fortalecimento da empresa familiar.** 3ª ed. São Paulo: Pioneira, 1989.

PRICEWATERHOUSE COOPERS DO BRASIL. **As empresas familiares no Brasil - Pesquisa 2010.** Publicada em 2011. Disponível em <<<https://www.pwc.com.br>>>. Acesso em 20.mar.2015.

PRICEWATERHOUSE COOPERS DO BRASIL. **Empresas familiares no Brasil** - Cenário e desafios. Publicada em 2011. Disponível em <<<https://www.pwc.com.br>>>. Acesso em 20.mar.2015.

SEBRAE. **Plano de marketing - SEBRAE no Distrito Federal**. Incremento do atendimento SEBRAE para as MPE - 2011 / 2015. Disponível em <<[intranet.df.sebrae.com.br/.../plano\\_mkt\\_sebrae.pdf](http://intranet.df.sebrae.com.br/.../plano_mkt_sebrae.pdf)>>. Acesso em 5.mai.2015.

TEDESCO, J. C. (Orgs). **Empresa familiar**: tendências e racionalidades em conflitos. 3ª ed. Passo Fundo: UPF, 2002.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3.ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2010.